

PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PENJUALAN DI FLOBAMORA MALL KUPANG

Ronald P.C. Fanggidae

Dosen Tetap Jurusan Manajemen
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia
email : ronald.fanggidae@undana.ac.id

ABSTRACT

The aim of this study is to know about the correlation between the leadership effectiveness to employees performance and sale. So, this hypothesis that is proposed in this study will show positif correlation between them. The concepts that used in this study are the leadership effectiveness, employees performance, perception and sale. The sample method in this study used saturation sample where a group of subject as the sample. The subject of this study were employee who work in Flobamora Mall Kupang. Collecting the data was used questionnaire, development of data processed used simple regression analysis that is corrected item to total from SPSS 11.00 For Window to measure validity and realibility. Besides that, using of Kolmogorov-Smirnov and correlation measurement to measure normalitation. The result of this study shows that there is significant leadership effectiveness to employees performance and sale.

Keywords: *Leadership Effectiveness, Employees Performance and Sale*

Dalam semua kegiatan baik usaha profit maupun nonprofit pasti membutuhkan pemimpin, karena pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengambil keputusan dan kebijakan yang akan dilaksanakan dalam suatu kegiatan atau usaha. Menurut Kartono (1994), pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melaksanakan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha:1983). Selama bertahun-tahun bila orang membicarakan tentang gaya kepemimpinan ini, mereka selalu mengidentifikasikan dalam tiga bentuk yaitu : gaya kepemimpinan autokratis, paternal, dan demokratis (Dwiatmadja dkk:2001)

- 1) Gaya kepemimpinan autokrat adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin merasa bahwa wewenang adalah haknya dan hanya dia yang mempunyai hak untuk memutuskan dan memberi perintah.

- 2) Gaya kepemimpinan paternal adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin lebih banyak memberikan nasehat, memberikan contoh, membimbing bawahannya, dan kekuasaan digunakan bila sudah terpaksa.
- 3) Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengikut sertakan bawahannya dalam mengambil keputusan dan berusaha memperoleh kerjasama dari bawahannya, dalam gaya ini pemimpin memberikan peluang agar dirinya dikritik dan dikoreksi untuk menghindari segala bentuk penyelewengan yang terjadi.

Seorang pemimpin bisa dikatakan efektif apabila mempunyai profesionalisme yang sesuai dengan posisi dan eksistensi organisasinya, maka pemimpin dituntut untuk menguasai berbagai aspek manajerial yang berkaitan dengan perilaku organisasinya, karena dengan memahami aspek manajerial tersebut dapat digunakan untuk menopang tugas utama pemimpin baik dalam berpikir secara konseptual, membina kreativitas, mewujudkan kondisi organisasi yang harmonis, maupun ketika dirinya mengintegrasikan antara aspek struktur, proses, teknologi dan manusia (Sujak, 1990). Karena pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif (Thoha, 1983)

Menurut Brache (Dale,2000:55), dalam topik tujuh asumsi yang menghambat perbaikan kinerja menyatakan bahwa hanya sedikit manajer yang memiliki pendekatan sistematis untuk memaksimalkan produktivitas tenaga kerja. Dengan keadaan ini bisa dikatakan bahwa hanya sedikit pemimpin yang memperhatikan kinerja bawahannya. Mangkunegoro (Yenni,2001:67) menilai bahwa istilah kinerja berasal dari "*Job Performance atau Actual Performance*" (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka bila pemimpin tidak memperhatikan kinerja karyawannya hal ini merupakan keadaan yang sangat memprihatinkan, karena kinerja karyawan sangatlah penting dalam menjalankan suatu usaha karena salah satu tugas dari pemimpin adalah memotivasi karyawan agar mampu bekerja semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya

(Dwiatmadja dkk:2001), salah satu tujuan dari perusahaan adalah meningkatkan penjualan.

Setiap perusahaan ingin mempunyai tingkat kinerja penjualan yang tinggi, karena dengan kinerja penjualan yang tinggi maka pendapatan perusahaan akan meningkat, sehingga laba perusahaan akan meningkat. Kinerja penjualan perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan tahunan maupun laporan penjualan tahunan yang diterbitkan oleh perusahaan. Berbagai macam cara dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja penjualannya, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan memotivasi karyawan, sehingga produktifitas kerja mereka meningkat (Hanjoyo:2004)

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk membahas dan meneliti tentang seberapa besar pengaruh tingkat efektifitas kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawannya untuk meningkatkan penjualan. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah Flobamora Mall Kupang. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan, usaha ini membutuhkan campur tangan pemimpin dalam memotivasi karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan Latar belakang diatas, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah "Pengaruh efektifitas kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap penjualan di Flobamora Mall Kupang".

TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh tingkat efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan penjualan perusahaan dan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan merupakan variabel intervening antara efektifitas kepemimpinan dan penjualan perusahaan.

MANFAAT PENELITIAN

Dari beberapa hal didalam tujuan penelitian maka penelitian ini diharapkan akan memberikan berbagai manfaat yang meliputi berikut. Manfaat Teoritis untuk memberikan bukti empiris ada tidaknya pengaruh antara efektifitas kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap persepsi karyawan terhadap penjualan perusahaan. Manfaat

Praktis hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan terutama yang menyangkut hubungan antara efektifitas kepemimpinan, kinerja karyawan, dan tingkat penjualan perusahaan.

TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Konsep Efektifitas Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif adalah suatu aktivitas dalam membentuk interaksi sebagai upaya mempengaruhi orang lain, melalui pola pikir yang sistematis, efektif dalam pengambilan keputusan, mengkomunikasikan hasil pikir, meningkatkan partisipasi dalam pemecahan masalah serta mampu meningkatkan semangat kerja dan mampu menggali kreativitas karyawan agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Kusumaningrum, 2005).

Dari konsep diatas bahwa efektifitas kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang lain. Dari konsep dapat dipelajari bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif harus bisa mengarahkan bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan tanpa membuat bawahan merasa terbebani. Dengan begitu seorang pemimpin harus bisa memahami apa yang diinginkan oleh para bawahan.

Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari *"Job Performance atau Actual Performance"* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegoro, 2000). Dari definisi di atas yang dapat dipelajari adalah bahwa kinerja karyawan berhubungan dengan prestasi kerja secara individu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Konsep Penjualan

Menurut Kotler (1994:20) penjualan merupakan konsep yang mana konsumen biasanya menampakkan keengganan membeli dan harus dipikat agar membeli lebih banyak, dan bahwa perusahaan harus menggunakan serangkaian alat dan promosi yang

efektif guna merangsang pembelian dalam jumlah yang lebih banyak. Dari definisi di atas adalah bahwa penjualan adalah kegiatan penyampaian barang atau jasa dari pihak produsen ke konsumen dengan melalui berbagai cara dan alat untuk mengajak konsumen membeli yang kemudian dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan.

Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Yang dimaksud kepemimpinan manajer adalah kemampuan seorang manajer untuk memengaruhi dan mengarahkan tindakan seseorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi dalam upaya pendayagunaan sumberdaya manusia, sumberdaya materiil, teknologi, maupun sumber finansial demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif (Sujak, 1990). Maka gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin harus fleksibel dan luwes untuk mempertimbangkan agenda orang-orang lain saat membuat agendanya sendiri, kepemimpinan ini bisa digunakan untuk membangun jaringan pendukung dari bawahan, pelanggan, atasan, dan teman sejawat. Tujuan dari gaya kepemimpinan itu adalah untuk mengetahui bagaimana bersaing (sesuatu yang diperlukan dalam lingkungan yang kompetitif) dan untuk melatih bekerja sama (sesuatu yang diperlukan dalam organisasi yang kompleks) (Kotter, 1997). Seorang pemimpin bisa dikatakan efektif apabila mempunyai profesionalisme yang sesuai dengan posisi dan eksistensi organisasinya, maka pemimpin dituntut untuk menguasai berbagai aspek manajerial yang berkaitan dengan perilaku organisasinya, karena dengan memahami aspek manajerial tersebut dapat digunakan untuk menopang tugas utama pemimpin baik dalam berpikir secara konseptual, membina kreativitas, mewujudkan kondisi organisasi yang harmonis, maupun ketika dirinya mengintegrasikan antara aspek struktur, proses, teknologi dan manusia (Sujak, 1990).

Menurut Brache (Dale, 2000:55), dalam topik tujuh asumsi yang menghambat perbaikan kinerja menyatakan bahwa hanya sedikit manajer yang memiliki pendekatan sistematis untuk memaksimalkan produktivitas tenaga kerja. Tujuh asumsi tersebut adalah:

1. Perbaikan-perbaikan produktivitas yang paling signifikan berasal dari tindakan-tindakan yang diarahkan ke orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut.
2. Pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif adalah intervensi perbaikan kinerja yang efektif.

3. Orang-orang memahami apa yang diharapkan dari mereka di tempat kerja.
4. Sistem penghargaan organisasi mendukung kinerja produktif berkualitas tinggi.
5. Penilaian kinerja tahunan memberikan umpan balik yang dibutuhkan karyawan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja.
6. Tidak perlu memperhatikan bagian-bagian organisasi yang memenuhi atau melampaui sasaran-sasaran mereka.
7. Unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi yang sukar dipahami.

Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa efektifitas kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, dan karena itu dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara efektifitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Penjualan

Perusahaan mendapati bahwa manajerial, profesional, dan karyawan teknis pada taraf lebih rendah kadang-kadang perlu memainkan peran kepemimpinan di area mereka. Karena kompetisi yang semakin banyak sehingga membutuhkan teknisi muda dalam proyek pengkoordinir pemasaran dan penjualan (Kotter,1997).

Tujuan dari manajemen penjualan adalah mencapai hasil pengembangan usaha yang direncanakan dengan cara memotivasi para anggota kelompok penjualan untuk melaksanakan tugasnya sampai batas kemampuan terbaiknya (Stewart,1995).

Kinerja karyawan sangatlah penting dalam menjalankan suatu usaha untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya (Dwiatmadja, dkk: 2001). Salah satu tujuan dari perusahaan adalah meningkatkan penjualan. Dalam hal ini targetnya adalah pembeli, karena dengan menggaet pembeli sebanyak-banyaknya akan dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pembeli, perusahaan perlu mengetahui kinerja pembeli yang ditentukan oleh hal-hal yang menciptakan differensiasi bagi pembeli (Porter, 1992). Jadi semakin pandai seseorang untuk menjual akan semakin cepat pula mencapai sukses dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga tujuan yang ingin dicapai akan terlaksana (Swastha, 1988).

Melalui kinerja karyawan yang bagus dan megutamakan kepuasan bagi pelanggannya akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap hasil penjualan perusahaan. Hal ini terjadi karena yang ada dalam benak karyawan adalah apabila ia melakukan kerja secara maksimal maka hasil yang akan diperolehpun juga akan maksimal. Maksimal yang dimaksudkan dalam hal ini adalah penjualan yang dicapai oleh perusahaan. Setiap perusahaan ingin mempunyai tingkat kinerja penjualan yang tinggi, karena dengan kinerja penjualan yang tinggi maka pendapatan perusahaan akan meningkat, sehingga laba perusahaan juga meningkat. Kinerja penjualan perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan tahunan maupun laporn penjualan tahunan yang diterbitkan oleh perusahaan. Berbagai macam cara dapat di tempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja penjualannya, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan memotivasi karyawan, sehingga produktivitas kerja mereka meningkat (Hanjoyo, 2004)

Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat penjualan, dan karena itu dirumuskan hipotesa penelitian sebagai berikut:

H2 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kinerja karyawan terhadap persepsi karyawan tentang penjualan.

Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Penjualan Melalui Kinerja Karyawan sebagai variable intervening

Pada masa ini hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan, yaitu mengelola faktor manusia dalam perusahaan itu. Manusia dalam hal ini adalah karyawan yang merupakan aset paling berharga dan menguntungkan perusahaan dalam jangka waktu panjang, karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap karyawan (Embang, 2004).

Seorang pemimpin pasti menginginkan agar para karyawannya dapat bekerja secara maksimal untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Salah satu tujuan perusahaan adalah meningkatkan volume penjualan perusahaan. Jadi tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan juga tergantung dari kebijakan dan wewenang dari pemimpin itu sendiri. Contoh dari kebijakan itu adalah kebijakan perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya. Karena menurut Omar dan Sameon (2003), apabila karyawan mendapatkan yang ia inginkan dapat memenuhi tujuan dan ia merasa puas

dengan penghargaan yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya, maka hal ini akan mempengaruhi karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi dengan mengidentifikasikan dirinya untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang memperhatikan karyawannya dapat mempengaruhi tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Yulk (1989) seorang pemimpin yang berkarisma mempunyai hubungan dengan tanggung jawab dan memperhitungkan pengambilan resiko. Hal ini sesuai dengan aspek yang terdapat dalam komitmen. Oleh karena itu jika seorang pemimpin mempunyai karisma maka dapat mempengaruhi seorang individu untuk dapat bertanggung jawab dalam pekerjaannya, karyawan akan merasa terlibat dalam organisasi serta menimbulkan keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk kemajuan organisasi.

Alasan mendasar meneliti perilaku organisasi disebabkan oleh adanya kaitan langsung dan bersifat positif antara perilaku organisasi dengan hasil kerja yang sangat didambakan oleh kedua belah pihak yaitu karyawan dan pengusaha (Bateman dalam Meiyanto, 1999). Sebagai contoh, perilaku organisasi yang tinggi berkorelasi positif dengan *turn over*, kelambatan dapat dikurangi, rendah tingkat mangkir kerja dan meningkatnya kepuasan kerja (Maiday dalam Meiyanto, 1999). Welson dan Lavan (dalam Meiyanto, 1999) menambahkan bahwa perilaku organisasi merupakan dimensi penting yang dapat dimanfaatkan untuk mengurangi kekuatan atau kemauan karyawan dalam meraih tujuan organisasi.

Menurut Wijono (2001) setiap manajer perlu memprediksi adanya usaha pengembangan ketrampilan dan kemampuan manajerial untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya. Manajer mempunyai tanggung jawab dalam membantu dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya agar mereka dapat melaksanakan tugas secara *efektif* dan *efisien*. Tetapi manajer sulit untuk mempengaruhi tingkah laku bawahannya jika manajer kurang memahami kebutuhan para bawahannya. Dengan demikian keberhasilan manajer memotivasi setiap bawahannya tergantung diaantaranya memahami motif para karyawannya. Menurut Anastasi (1989) hubungan diantara tingkah laku karyawan dengan produktivitas kerja sebagian tergantung pada bagaimana produktivitas berkaitan dengan nilai dan tujuan kerja individu karyawan sendiri. Misalnya, karyawan yang mempunyai motivasi tinggi untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi kemungkinan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Sebaliknya karyawan tersebut mungkin

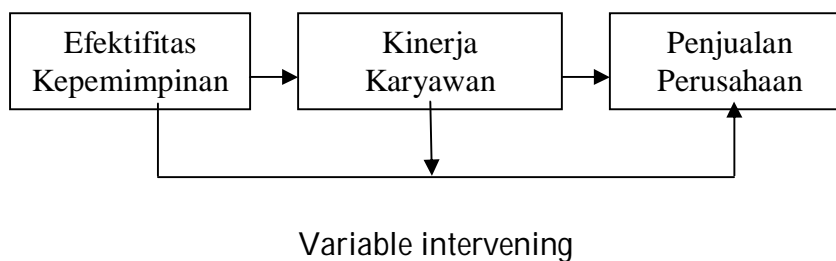
tidak merasa puas terhadap pekerjaannya saat ini. Dengan memahami peran yang dimainkan dalam motivasi, manajer akan dapat meningkatkan produktivitas kerja bawahannya dan selanjutnya dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.

H3 : Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara efektifitas kepemimpinan terhadap penjualan melalui kinerja karyawan.

Model Penelitian

Adapun model penelitian digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Model Penelitian



METODE PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Jenis dan Sumber Data

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh jawaban atas masalah penelitian yang telah dirumuskan, sehingga dibutuhkan pengumpulan data yang relevan terhadap masalah penelitian tersebut. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sitompul dan Nurmawan, 1997). Dalam penelitian ini data primer di peroleh melalui penyebaran kuesioner yang di berikan kepada para karyawan Flobamora Mall Kupang. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada karyawan dalam kuesioner bertujuan untuk memperoleh data tentang efektifitas kepemimpinan, kinerja karyawan, dan penjualan perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Flobamora Mall Kupang yang berjumlah 219 orang. Metode pengambilan sampel atau tehnik sampling adalah cara untuk menentukan sample yang jumlahnya sesuai dengan ukuran sampel yang akan

dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat-sifat dan penyebaran populasi agar diperoleh sample yang representative atau benar-benar mewakili populasi (Nawawi, 1998). Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *teknik purposive sampling* yaitu pemilihan sekelompok subyek di dasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang di pandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat populasi yang sudah di ketahui sebelumnya (Hadi, 1995).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pengukuran konsep adalah suatu proses pemberian angka pada setiap obyek dalam skala tertentu (Gulo, 2002). Sehubungan dengan hal tersebut, makna konsep-konsep yang di gunakan dalam penelitian ini seluruhnya di ukur dengan *Skala Likert* dan berbentuk *Ordinal*, yaitu memberi kemungkinan perbandingan antar nilai atau kategori-kategori yang dikandung melalui pertanyaan-pertanyaan yang menunjuk lebih atau kurang (Ihalauw, 2000: 41) Skala pengukurannya terdiri dari 5 skala yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), ragu-ragu atau netral (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1).

Konsep dengan Indikator Empirik

Indikator empirik menurut Ihalauw (2000) adalah pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan beserta kategori jawabannya. Pertanyaan dan pernyataan yang digunakan dalam pengukuran ini biasanya terkandung dalam sebuah konsep. Beberapa konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah efektivitas kepemimpinan, kinerja karyawan, dan tingkat penjualan. Berikut ini di kemukakan konsep yang di pakai dengan masing-masing indikator empirik yaitu:

1. Efektivitas kepemimpinan (Fiedler dalam Robbins, 2003) akan di ukur dengan indikator sebagai berikut: (1) hubungan pemimpin-anggota; tingkat keyakinan, kepercayaan, respek dan rasa hormat terhadap pimpinan, (2) struktur tugas; kejelasan tugas dan kewajiban yang jelas diketahui oleh yang melaksanakan, pemecahan masalah dengan berbagai macam prosedur dan sistematis, pengambilan keputusan yang jelas dan terbuka, tersedianya alternatif pemecahan masalah, umpan balik pada keberhasilan kerja, (3) kekuasaan jabatan; mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, menaikkan gaji, memberi imbalan dan hukuman, untuk mengukur tingkat efektifitas kepemimpinan terdiri dari 15 item pertanyaan. Instrumen tersebut kemudian di ukur menggunakan skala 5 poin,

di mana semakin mengarah ke poin 1 menunjukkan bahwa dalam Ramayana mall tersebut efektivitas kepemimpinan rendah dan semakin mengarah ke poin 5 menggambarkan bahwa dalam Ramayana Mall tersebut tingkat efektivitas kepemimpinan semakin tinggi.

2. Kinerja Karyawan (Pace dan Faules, 1993) dapat diukur dengan indikator sebagai berikut : (1) Kecakapan pegawai dalam menjalankan tugas, (2) motivasi karyawan dalam mengerjakan tugas, (3) kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugas, untuk mengukur kinerja karyawan terdiri dari 12 item pertanyaan. Instrumen tersebut kemudian di ukur menggunakan skala 5 poin, di mana semakin mengarah ke poin 1 menunjukkan bahwa dalam Ramayana Mall tersebut kinerja karyawan rendah dan semakin mengarah ke poin 5 menggambarkan bahwa dalam Ramayana Mall tersebut tingkat kinerja karyawan semakin tinggi.
3. Tingkat penjualan (Swastha, 1981) akan diukur dengan indikator sebagai berikut : (1) Hasil penjualan dan sasaran penjualan, (2) Market share. Keduanya merupakan indikator yang saling berhubungan karena untuk menganalisa tingkat penjualan perusahaan, volume penjualan perusahaan perlu dikaitkan dengan segmen pasarnya agar dapat diketahui posisi perusahaan dalam industri. Untuk mengukur tingkat penjualan perusahaan terdiri dari 3 item pertanyaan.

Hipotesa Empirik dan Hipotesa Statistik

1. Hipotesa empirik merupakan suatu kondisi yang untuk sementara di anggap benar, yang harus di uji secara empiris, karena dalil-dalil tersebut berada pada aras abstrak. Agar dapat di uji secara empiris, maka di gunakan rumus hipotesa sebagai berikut:

- A. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
- B. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penjualan perusahaan.
- C. Efektifitas kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja penjualan perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai Variabel Intervening.

2. Hipotesa statistik dari hipotesa empiris dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesa pertama:

$H_0 : \beta_1 \leq 0$ Efektivitas kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_1 > 0$ Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesa kedua:

$H_o : \beta_2 \leq 0$ Kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penjualan perusahaan.

$H_a : \beta_2 > 0$ Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan perusahaan.

Hipotesa ketiga:

$H_o : \beta_3 \leq 0$ Efektivitas kepemimpinan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap tingkat penjualan perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai Variabel Intervening.

$H_a : \beta_3 > 0$ Efektivitas kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap tingkat penjualan perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai Variabel Intervening.

Langkah-langkah Analisis

Melakukan pengujian Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas menggunakan alat analisis *corrected item to total correlation* dan dilakukan dengan alat bantu SPSS 10.00 for Windows. Untuk r hitung dapat dilihat dari *corrected item to total correlation*. Setiap pertanyaan dinyatakan valid jika r hitung $>$ dari r tabel. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas, bisa dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Alpha di atas 0,6. Nunally (Gozhali, 2005)

Melakukan pengujian uji normalitas

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2000: 212). Penulis melakukan uji normalitas menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat Alpha 5%. Jika $asympt sig > \alpha$ (5%) berarti tidak signifikansi, maka kedua variabel dinyatakan cenderung terdistribusi normal, demikian juga sebaliknya.

Melakukan pengujian hipotesis

- Analisis Regresi Sederhana merupakan alat yang di gunakan untuk menentukan suatu persamaan regresi yang dapat menunjukkan ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Rumus persamaan regresi sederhana adalah:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e \dots \dots \dots (1) \text{ (Gulo, 1999)}$$

Dimana:

Y = Tingkat Penjualan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X₁ = Efektivitas Kepemimpinan

X₂ = Kinerja Karyawan

e = error (Variabel pengganggu)

- Untuk menguji apakah koefisien regresi parsial berbeda secara signifikan dari nol atau apakah suatu variabel bebas secara individu berpengaruh dengan variabel terikat, maka di gunakan uji t. Pengujian di lakukan satu sisi dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (df) sebesar N-2.

Jika t-test < t-tabel atau probabilitas (signifikansi) > alpha, maka Ho di terima dan Ha di tolak.

Jika t-test > t-tabel atau probabilitas (signifikansi) < alpha, maka Ho di tolak dan Ha di terima.

- Untuk menguji pengaruh variabel intervening di gunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear sederhana, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah di tetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Gozhali,2005).

Proses dan Hasil Analisis

Uji Validitas Kuesioner

Uji validitas di lakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan kuesioner. Kuesioner yang valid adalah kuesioner yang mampu mengukur apa yang seharusnya di ukur. Kuesioner di katakan valid jika *corrected item total correlation* $r_{0,05} = 0,195$.

Adapun ringkasan hasil perhitungan kevalidan untuk kuesioner yang diisi oleh responden dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Validitas Kuesioner

Variabel	Indikator	Corrected item Total Correlation	Keterangan
Efektivitas Kepemimpinan	EK1	0,2156	Valid
	EK2	0,2527	Valid
	EK3	0,3224	Valid
	EK4	0,3279	Valid
	EK5	0,4708	Valid
	EK6	0,3572	Valid
	EK7	0,3367	Valid
	EK8	0,4213	Valid
	EK9	0,3006	Valid
	EK10	0,5133	Valid
	EK11	0,4943	Valid
	EK12	0,3875	Valid
	EK13	0,4736	Valid
	EK14	0,3406	Valid
	EK 15	0,2091	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,2780	Valid
	KK2	0,2474	Valid
	KK3	0,4936	Valid
	KK4	0,3710	Valid
	KK5	0,4300	Valid
	KK6	0,3640	Valid
	KK7	0,4090	Valid
	KK8	0,4839	Valid
	KK9	0,4662	Valid
	KK10	0,4187	Valid
	KK11	0,3845	Valid
	KK12	0,3304	Valid
Tingkat Penjualan	TP1	0,4553	Valid
	TP2	0,5297	Valid
	TP3	0,4396	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Dari hasil penelitian di atas maka semua indikator empirik yang di gunakan untuk mengukur variabel di nyatakan valid.

Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas kuesioner di lakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Kuesioner di katakan reliabel jika nilai dari *Cronbach Alpha* di atas 0,60. Setelah di lakukan pengujian dengan program statistik SPSS, hasil uji reliabilitas dari variabel yang ada adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Efektivitas Kepemimpinan	0,7559	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,7473	Reliabel
Tingkat Penjualan	0,6868	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel di atas, nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga semua variabel reliabel untuk di gunakan dalam penelitian.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas di lakukan untuk bisa melihat distribusi setiap variabel, sehingga dapat di tentukan jenis uji yang tepat. Jika distribusi setiap variabel tidak normal maka uji yang di lakukan adalah non parametrik, sedangkan jika distribusinya normal maka yang di pakai adalah uji parametrik (Ghozali, 2005). Uji normalitas data dapat di lakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov satu arah. Uji Kolmogorov-Smirnov satu arah di lakukan dengan menggunakan tingkat kepercayaan 5%. Jika tingkat signifikansi lebih besar dari alpha (5%) maka data terdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Satu Arah

Variabel	Tingkat Signifikansi	Distribusi
Efektivitas Kepemimpinan	0,484	Normal
Motivasi	0,353	Normal
Kepuasan kerja	0,052	Normal

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Dari tabel yang di atas dapat dilihat bahwa tidak ada angka Asymp. Sig. yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat di simpulkan bahwa keseluruhan data terdistribusi normal.

Pengujian Hipotesis

Analisis regresi sederhana merupakan alat yang di gunakan untuk menentukan suatu persamaan regresi yang dapat menunjukkan ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam bagian ini dilakukan analisis hipotesis efektivitas kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap tingkat penjualan.

**Tabel 4. Hasil Regresi Efektifitas Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Karyawan**

	Nilai
α	3,478
β	0,169
t tabel	1,6582
t hitung	1,781
R²	0,027

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Persamaan Regresi **$Y=3,478+0,169X$**

Pada tabel di atas terlihat bahwa variabel efektifitas kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,169$). Ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan nilai efektifitas kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan menaikkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,169 dan sebaliknya. Variabel efektifitas kepemimpinan sendiri

mempunyai sumbangan pengaruh sebesar 2,7% terhadap variabel kinerja karyawan ($R^2 = 0,027$) dan sisanya oleh variabel lain.

Berdasar perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel ($n-2$) pada tingkat kepercayaan 95% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Kesimpulan ini diambil dengan melihat fakta bahwa nilai t tabel $< t$ hitung. Jadi hipotesa yang mengatakan bahwa efektifitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima (H_a) dan hipotesa yang mengatakan efektifitas kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak (H_o).

Tabel 5. Hasil Regresi Kinerja Karyawan Terhadap Tingkat Penjualan

	Nilai
α	2,676
β	0,345
t tabel	1,6582
t hitung	2,672
R^2	0,058

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Persamaan Regresi **$Y=2,676+0,345X$**

Pada tabel di atas terlihat bahwa variabel kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat penjualan ($\beta=0,345$). Ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan nilai kinerja karyawan sebesar satu satuan maka akan menaikkan nilai tingkat penjualan sebesar 0,345 dan sebaliknya. Variabel kinerja karyawan sendiri mempunyai sumbangan pengaruh sebesar 5,8% terhadap variabel tingkat penjualan ($R^2 = 0,058$) dan sisanya oleh variabel lain.

Berdasar perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel ($n-2$) pada tingkat kepercayaan 95% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel tingkat penjualan. Kesimpulan ini diambil

dengan melihat fakta bahwa nilai t tabel $< t$ hitung. Jadi hipotesa yang mengatakan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat penjualan perusahaan diterima (H_a) dan hipotesa yang mengatakan kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat penjualan perusahaan ditolak (H_o).

Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Tingkat Penjualan dan Kinerja Karyawan Bertindak Sebagai Variabel Intervening

Untuk menguji hipotesis ketiga ini di gunakan koefisien jalur, koefisien jalur adalah standardized koefisien regresi. Koefisien jalur di hitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang di hipotesiskan dalam hal ini ada dua persamaan: (Ghozali, 2005)

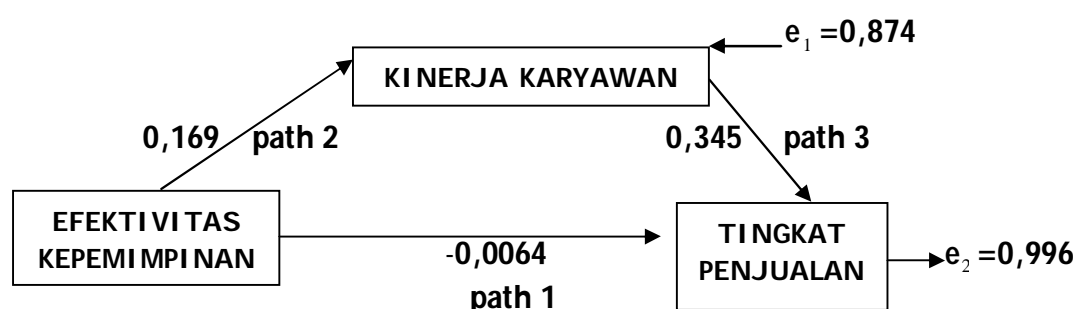
$$Y = b X_1 + e_1$$

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_2$$

Hasil perhitungan regresi sederhana melalui SPSS dapat diketahui nilai koefisien regresi efektivitas kepemimpinan pada persamaan satu sebesar -0,0064 dan tidak signifikan karena nilai t hitung (-0,462) $< 1,6582$. Hal ini menunjukkan variabel efektivitas kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat penjualan. Nilai koefisien standarized beta -0,0064 merupakan nilai path atau jalur p_1 . Besarnya nilai $e_1 = \{(1 - 0,065^2)^2\} = 0,874$ menunjukkan bahwa besarnya variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 sebesar 87,4 % dari total variance yang mempengaruhi Y .

Pada output SPSS persamaan regresi dua nilai koefisien regresi untuk efektivitas kepemimpinan (0,169) dan kinerja karyawan (0,345). Berdasar perbandingan probabilitas hasil perhitungan (-0,021) lebih kecil dari probabilitas penelitian (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel secara serentak mempengaruhi secara signifikan tingkat penjualan. Nilai standardized beta -0,085 merupakan nilai jalur path p_2 dan nilai standardized beta untuk Y 0,256 merupakan nilai jalur path p_3 . Besarnya nilai $e_2 = \{(1 - 0,002^2)^2\} = 0,996$ menunjukkan bahwa besarnya variance yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel X_1 dan X_2 sebesar 99,6 % dari total variance yang mempengaruhi Y .

Gambar 2. Pengaruh Antara Efektivitas Kepemimpinan Dan Tingkat Penjualan Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variable efektivitas kepemimpinan tidak dapat berhubungan langsung dan tidak mempunyai pengaruh signifikan dengan tingkat penjualan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh jalur path1. Berbeda halnya dengan hubungan tidak langsung variabel efektivitas kepemimpinan berhubungan negatif dan berpengaruh signifikan terhadap variabel tingkat penjualan, sebagaimana ditunjukkan path2. Besarnya total hubungan antara X1 dengan Y sebesar 0,052. Perbandingan nilai hubungan langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan tidak langsung karena koefisien hubungan tidak langsung yaitu $(0,169) \times (0,345) = (0,058) > \text{koefisien hubungan langsung } (-0,0064)$. Sebagai konsekuensinya maka hipotesa yang mengatakan efektivitas kepemimpinan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap tingkat penjualan perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai variable intervening (H_0) ditolak dan efektivitas kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap penjualan perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai variable intervening (H_a) diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan terhadap Tingkat Penjualan pada Karyawan Flobamora Mall Kupang adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila seorang pemimpin dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif, akan meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi.

2. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat penjualan. Bilamana seorang pemimpin mampu meningkatkan kinerja karyawan maka tingkat penjualan perusahaan akan meningkat.
3. Dengan menggunakan koefisien jalur, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat berpengaruh langsung terhadap tingkat penjualan karena nilai koefisien sebesar $(-0,0064)$. Jika melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening maka koefisien yang didapat sebesar $(0,058)$ dengan demikian maka, hubungan efektivitas kepemimpinan melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening terhadap tingkat penjualan lebih efektif daripada hubungan langsung karena nilai koefisiennya lebih besar $(0,058) > (-0,0064)$.

Implikasi Teori

Implikasi teoritis merupakan sumbangan penulis bagi perkembangan teori yang sudah ada dari penelitian mengenai pengaruh efektivitas kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap tingkat penjualan pada Flobamora Mall Kupang, maka penulis mendapat hasil bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat mempengaruhi tingkat penjualan secara langsung. Agar dapat mempengaruhi tingkat penjualan seperti tujuan yang ingin dicapai oleh Flobamora Mall Kupang, seorang pemimpin harus dapat menjalankan tugasnya secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Farida Agustina (2003) dimana seorang pemimpin yang dianggap sebagai panutan bagi karyawan harus mampu memberikan dorongan atau semangat agar dapat menciptakan kinerja yang maksimal. Bila karyawan mempunyai kinerja yang maksimal maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dalam hal ini adalah tingkat penjualan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Augusty Ferdinand (2004) dimana kinerja karyawan berpengaruh terhadap tinggi atau rendahnya tingkat penjualan yang dicapai oleh perusahaan.

Implikasi Terapan

Dari hasil penelitian pengaruh efektivitas kepemimpinan dan kinerja karyawan terhadap penjualan, maka dapat disimpulkan bahwa pihak manajemen atau pimpinan diharapkan dapat lebih menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman untuk menunjang kinerja karyawan agar mencapai hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara bersikap obyektif, memberikan motivasi yang dapat menciptakan

gairah kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat, menaikkan gaji karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, memberikan perhatian terhadap pekerjaan karyawan agar karyawan merasa dihargai sehingga kepemimpinan dapat berjalan efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustina, Farida, 2003, *"Pengaruh Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan: Studi Kasus Dari Sudut Pandang Persepsi Karyawan Pada CV. Mentari Jawa"*, FE-Manajemen UKSW.
- Dale, Paulette, 2000, *"Speech Communication Made Simple: A Multi Cultural Perspective"*, New York: Longman.
- Djarmiko, Yayat Hayati, 2002, *"Perilaku Organisasi"*, Bandung: Alfabeta.
- Dwiatmadja, Christantius dkk, 2001, *"Manajemen: Suatu Hamparan Fungsional"*, Salatiga: Fakultas Ekonomi UKSW.
- Embang, Yunisissy, 2004, *"Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Salesman"*, Fakultas Psikologi UKSW.
- Gibson; Ivancevich; Donnelly, 1997, *"Organisasi"*: Jilid 2, edisi ke-8. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gozhali, Imam, 2004, *"Analisis Multivariate Dengan Program SPSS"*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gulo, W, 2002, *"Metodologi Penelitian"*, Jakarta: Gramedia.
- Hadi, S, 1995, *"Statistik"*, Jilid 2. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hanjoyo, Evi Windarwati, 2004, *"Pengaruh Persepsi Salesperson Atas Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Penjualan Salesperson Pada PT. Indomarco Adi Prima Cabang Semarang"*, FE-Akuntansi UKSW.
- Ihalauw, John J.O.I, 2000, *"Bangunan Teori"*, Salatiga: Fakultas Ekonomi UKSW
- Kartono, Kartini, 1994, *"Psikologi Sosial Untuk Manajemen, Perusahaan, dan Industri"*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Kotler, Philip, 1994, *"Principles Of Marketing"*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotter, Jhon P, 1997, *"Faktor Kepemimpinan (The Leadership Factor)"*, Jakarta: Premalindo.

- Kusumaningrum, Florentina, 2005, "*Hubungan Kecerdasan Emosional Dengan Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Membentuk Iklim Kerja: Studi Kasus Pada Dinas Pasar Dan PKL Kota Salatiga*", FE-Manajemen UKSW.
- Mulyadi, 1997, "*Akuntansi Manajemen / Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*", Yogyakarta: BP. STIE. YKPN.
- Navandi A, 2000, "*The Art And Science Of Leadership*", Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, Michael, 1992, "*Keunggulan Bersaing: Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul*", Jakarta:Erlangga.
- Reddin, William J, 1970, "*Managerial Effectiveness*", Tokyo: McGraw-Hill Kogekusha.
- Santoso, Henny Iman, 2000, "*Kajian Terhadap Gaya Kepemimpinan Para Manager PT Nirmala Di Semarang*", FE-Manajemen UKSW.
- Sujak, Abi, 1990, "*Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*", Jakarta: Rajawali.
- Swastha Dh, Basu, 1981, "*Manajemen Penjualan*", Yogyakarta: Liberty.
- Swastha Dh, Basu, 1989, "*Pengantar Bisnis Modern*", Yogyakarta: Liberty.
- Thoha, Mifta, 1983, "*Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*", Jakarta: Rajawali.